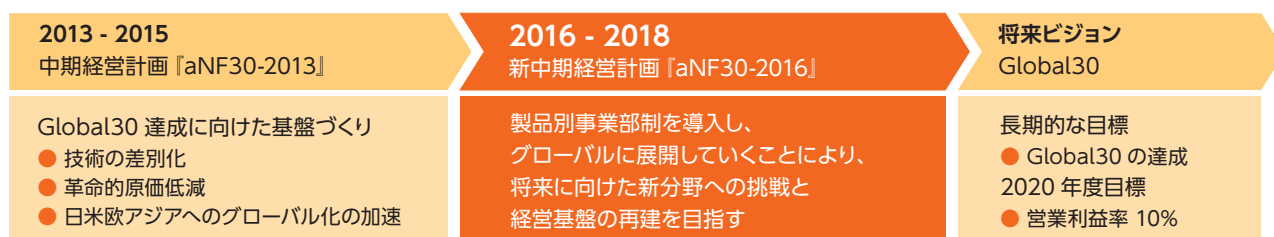


中期経営計画の進捗状況

2018年度を最終年度とする中期経営計画『akebono New Frontier 30 - 2016(aNF30-2016)』では、「北米事業の立て直し」、「製品別事業部制への移行によるグローバルネットワークの確立」、「ハイパフォーマンスブレーキ（高性能量販車用ブレーキ）ビジネスの拡大と欧州事業の新築」を目標に掲げています。これらの目標を達成することにより、健全な財務体質への回復を実現し、持続的成長へとつなげていく計画です。2年目である2017年度には一定の成果を出すことができましたが、新たな課題も出てきています。これらの課題解決と目標達成に向け、全社一丸となって取り組んでまいります。



『aNF30-2016』基本方針 「売上至上」から脱却し「持続的成長」へ

- 1 北米事業の立て直し
- 2 製品別事業部制への移行によるグローバルネットワークの確立
- 3 ハイパフォーマンスブレーキビジネスの拡大と欧州事業の新築

▶ 健全な財務体質への回復

数値目標 (単位: 億円)

■ 目標 ■ 実績 ■ 予想

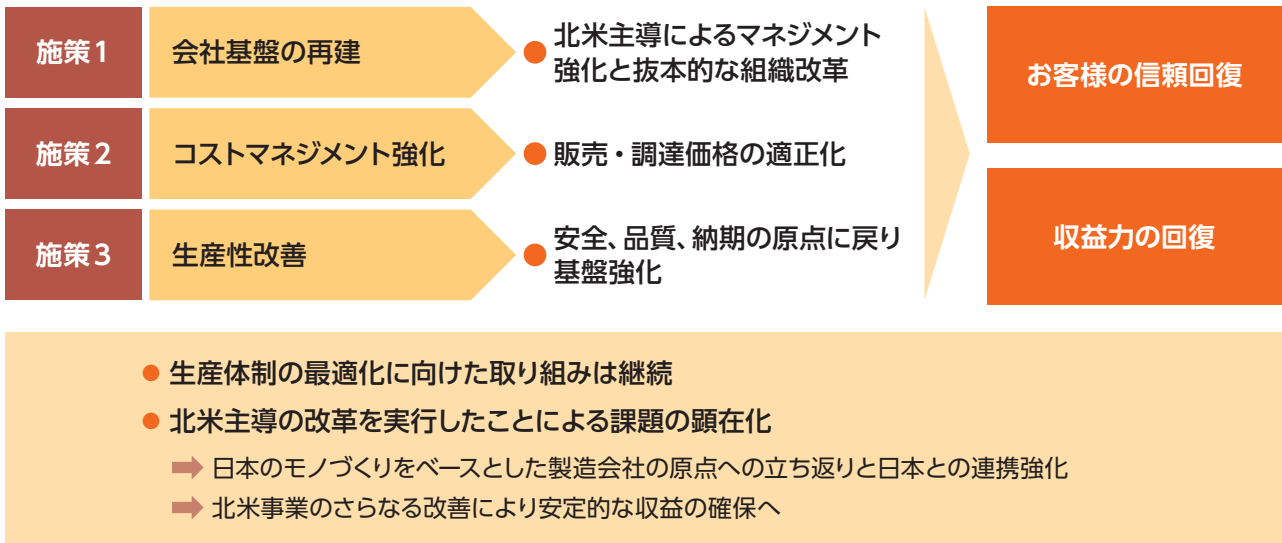
	『aNF30-2016』		
	2016年度	2017年度	2018年度*
売上高	2,713 2,661	2,650 2,649	2,550 2,444
営業利益	16 42	80 81	100 75
親会社株主に帰属する当期純利益	2 4	30 8	50 20
自己資本比率	12.3% ⇒ 12.4%	14.1% ⇒ 13.9%	16.6% ⇒ 15.3%
ネットD/Eレシオ (倍)	4.0 ⇒ 4.1	3.5 ⇒ 3.6	2.9 ⇒ 3.1
フリー・キャッシュ・フロー	14 ⇒ △17	20 ⇒ 83	35 ⇒ 70

* 2018年度予想が替レート USD : 110.0, EUR : 130.0, CNY : 16.5, THB : 3.4, IDR : 0.0080

1 北米事業の立て直し

北米事業の立て直しに向けた諸施策を実行した結果、2017年度の北米事業の営業利益は、2016年度に比べ約48億円改善し15億円と、黒字化を達成しました。立て直しの成果は出ているものの、一部のお客様によるセダン系車種生産からの撤退や、生産混乱に起因して次期モデルの受注を逃したことなどにより、今後、数年間は売上高が減少する見通しですが、生産体制の最適化に向けた取

り組みは継続してまいります。現地主導で大きな改革を実行したことによる課題も出てきており、米国のマネジメントだけでは対処できない改革フェーズに入ってきたものと考えています。今後の成長を実現するためには、日本のモノづくりをベースとした製造会社という原点に立ち返り、さらに日米間の連携を強化し、北米事業のさらなる改善に向け努力してまいります。



2 製品別事業部制 (BU制) への移行によるグローバルネットワークの確立

製品ごとの収益性を向上させながらグローバルでの競争力を強化することを目的に、それぞれの分野におけるマーケティング、製品開発、生産、販売について責任を持つ、5つのビジネスユニット (BU) を発足させました。BU制への移行はまだ途上ですが、当初計画通り2018年度末

までの移行完了を目指し、諸施策を実行しています。現状での大きな課題は、BUと本社機能、BUと海外事業との効率的な連携などですが、本中期経営計画での実現に向けて取り組んでまいります。

ビジネスユニット (BU)	発足	対象製品
HP BU	2016年 1月	高性能量販車用ディスクブレーキ
Foundation BU	2016年 1月	ディスクブレーキ、ドラムブレーキなど機構部品
インフラ&モビリティシステム (AIMS) BU	2016年 4月	産業機械用製品、鉄道車両用製品、センサー製品
Friction Material BU	2016年 10月	ブレーキパッド、ライニングなどの摩擦材製品
補修品 BU	2016年 10月	ブレーキパッド、ライニングなどの補修品




3 ハイパフォーマンスブレーキビジネスの拡大と欧州事業の新築


ハイパフォーマンスブレーキ（高性能量販車用ブレーキ）ビジネスについては、計画通りに進行しています。2016年にスロバキア工場で本格的に生産が始まり、2017年には米国のコロンビア工場からのハイパフォーマンスブレーキ

製品の生産移管が概ね完了しました。今後、ハイパフォーマンスブレーキビジネスは、欧州に加え北米や日本も含めたグローバル展開に着手する予定です。

	基本方針	akebonoの強み
開発方針	差別化、軽量高性能、デザイン性、高品質への徹底したこだわり	<ul style="list-style-type: none"> F1用ブレーキ供給で培った高性能ブレーキ技術、高性能摩擦材技術、高いNVH対応技術（快適性）をベースに、最先端の生産技術を融合し、高性能、高品質を両立
拡販方針	欧州、特にドイツプレミアムカーメーカーグループ向けで培った技術をベースにハイパフォーマンス製品を開発し他社拡販を狙う	<ul style="list-style-type: none"> 高性能6ポットブレーキキャリパーを量産中 世界初の量産10ポットブレーキキャリパーを開発・供給中 技術先進性をアピール



6ポットブレーキキャリパー



10ポットブレーキキャリパー

健全な財務体質への回復

『aNF30-2016』は、3つの基本方針「北米事業の立て直し」、「製品別事業部制への移行によるグローバルネットワークの確立」、「ハイパフォーマンスブレーキビジネスの拡大と欧州事業の新築」を確実に実行し、健全な財務体質への回復を果たしていく計画です。『aNF30-2016』の2年目である2017年度は、計画に沿った進捗となり、設備投資額は116億円と目標額を達成しました。12%を目標としている国内事業の販管費率は、前年度の14.0%に

対し2017年度は14.4%となりました。また、開発費の実績は、103億円となりました。従来、適用開発を中心としていた開発費は、先行開発を中心とする分配にシフトし、年間100億円にすることを目標としています。『aNF30-2016』の最終年度である2018年度は引き続き、中期経営計画の各目標の達成に向け、さらにスピードを上げて各施策に取り組んでまいります。

		2016年度実績	2017年度実績
施策1	投資の抑制 総額を年間150億円以下へ	設備投資額 149億円	116億円
施策2	SG&A*の削減 国内事業の販管費率を12%へ	国内事業の販管費率 14.0%	14.4%
施策3	開発費の適正化 適用開発中心から先行開発中心へ 開発費100億円に	研究開発費 108億円	103億円

* SG&A：販売費及び一般管理費